

Diversity  
Equity  
Inclusion

## スタートアップエコシステムの ジェンダーダイバーシティ課題解決に向けた提案

2022年7月

金融庁政策オープンラボ(金融界のDiversity, Equity & Inclusion)



## 報告書サマリ

本報告書は、19名の個別ヒアリング(※1)、53名が参加したワークショップ(※2)での対話、およびラボ(※3)でのデータ作成や文献調査に基づき、スタートアップエコシステムのジェンダーダイバーシティ課題についてまとめたものである。

報告書で伝えたい点は主に3点ある。

- 1つは、日本の上場企業全体におけるジェンダーダイバーシティの状況だ。既に上場している企業に対するジェンダーダイバーシティ改善については多数の施策がある一方、新規に上場する企業のジェンダーダイバーシティの状況は見過ごされている。実際、新規上場に占める女性社長比率はわずか2%(P5)である。この数字を改善する必要がある。
- 2つは、そうした状況がもたらす機会損失である。事業創出が男性偏重となることでの収益への影響や多様性欠如による様々な損失が存在する可能性がある。スタートアップエコシステムにおけるジェンダーダイバーシティ課題解決は、経済的観点からも重要である。
- 3つは、足元でスタートアップへの支援が拡大する中で、現在の延長線上での支援の枠組みが続けば、これまでの構造が温存されたまま拡大していく(もしくはより歪になる)可能性が高いことだ。そのため、今まさに、スタートアップエコシステム全体でこの問題に取り組む必要がある。具体的な提言については、P16以降を参考にしたい。一人一人できることがたくさんあるはずだ。

本報告書が、問題解決に少しでも貢献できれば幸いである。

※1:2021年10月から2022年1月の期間に、資金調達を実施したもしくは目指す女性起業家やキャピタリスト、起業等の支援を行う人、計19名の方に様々な意見を聞いた。

※2:2022年3月24日、金融庁政策オープンラボと一般社団法人MASHING UPは共同で「起業家をとりまくジェンダー課題を考えるワークショップ」を開催した。このテーマに関心を持つ起業家、キャピタリスト、その他支援を行う人、計53名が参加し、課題解決には何が必要かの対話を行った。  
([https://www.mashingup.jp/2022/04/253045\\_workshop.html](https://www.mashingup.jp/2022/04/253045_workshop.html))

※3:金融庁は職員による自主的な政策提案の枠組みとして、政策オープンラボの取り組みを実施している。  
(<https://www.fsa.go.jp/common/about/kaikaku/openpolicylab/index.html>)

何が問題なのか

## 女性起業家を取り巻く惨状の背景には 複雑な構造的問題がある

ラボでは、女性起業家を巡る日本の状況について整理を行い、ヒアリングや文献などを通じてその背景や影響についてまとめた。資金調達以後のデータは十分に整備されておらず、ラボにて作成した。

現状、新規上場に占める女性社長比率はわずか2%であり、VCからの資金調達も同様に低い。その背景には、複雑な構造的問題がある。

こうした状況は、様々な損失をもたらす。そのため、スタートアップエコシステムにおけるジェンダーダイバーシティ課題解決は、経済的観点からも重要である。

P5

### 女性起業家をめぐる日本の惨状

資金調達に至る企業や新規上場企業の創業者・社長に占める女性の割合はごくわずかである

P6-

### 背景には構造的な問題がある

その背景には、VCや起業家ネットワークにおける男性偏重、事業評価における男女格差などが存在し、これらは世界的な傾向である

P13-

### 課題解決は経済面からも重要

一方で、ジェンダーダイバーシティの向上は社会面のみならず経済面でもメリットがある可能性がある

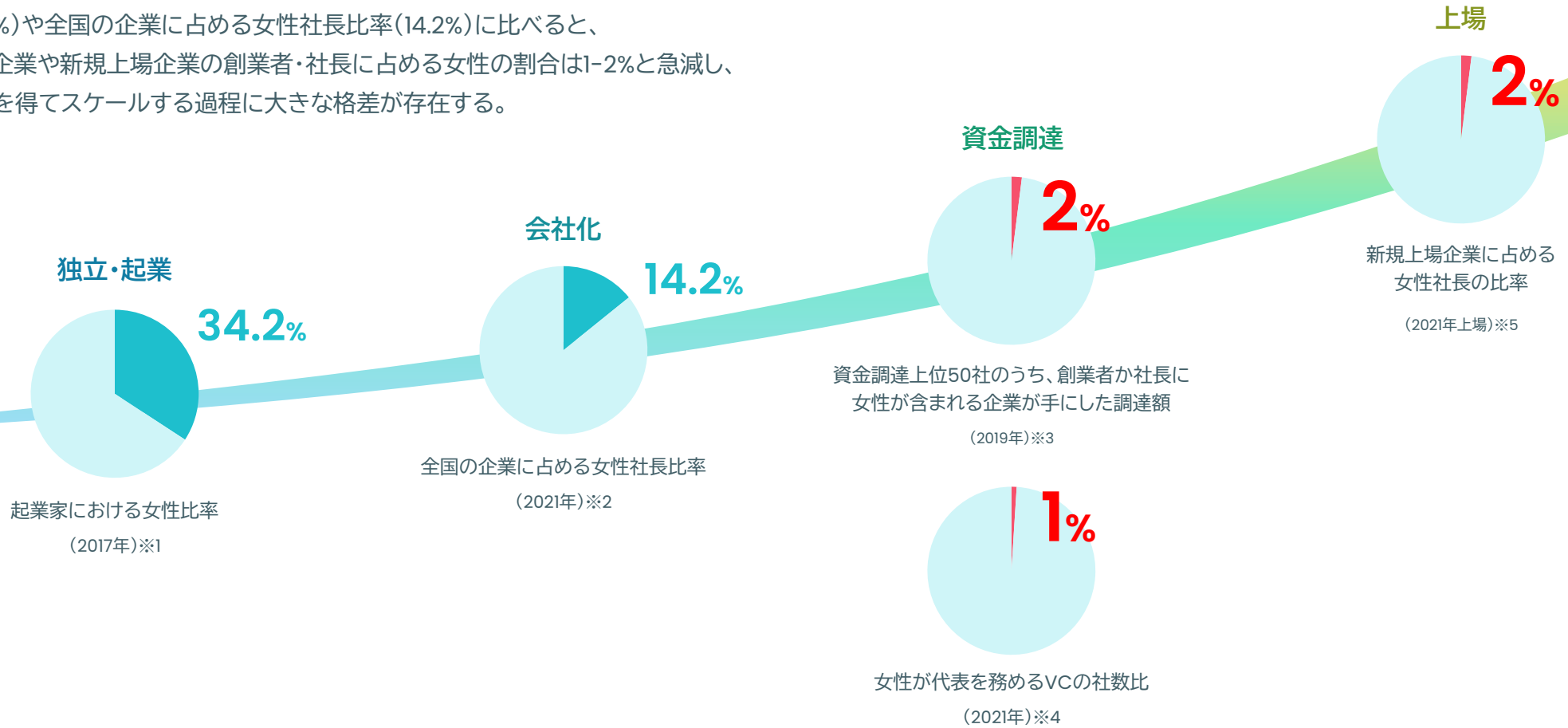
P14-

### 女性起業家が切り拓く可能性

組織の多様性を後押しし、男性偏重では見逃されてきた新たな事業機会の発掘や社会課題解決につながるなど、様々なメリットが期待できると考えられる

# 日本の状況を見ると、資金調達・上場といった過程で大きな男女格差が存在

独立・起業(34.2%)や全国の企業に占める女性社長比率(14.2%)に比べると、資金調達に至る企業や新規上場企業の創業者・社長に占める女性の割合は1-2%と急減し、会社が外部資金を得てスケールする過程に大きな格差が存在する。



(注)各データの母集団はそれぞれ異なる点には要注意

- ※1)総務省「就業構造基本調査」に基づく。起業家とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「自営業主」(内職者を除く)となっている者( [https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-15.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-15.html) )
- ※2)東京商工リサーチの保有する約400万社の経営者情報(個人企業を含む)に基づく( [https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20211102\\_04.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20211102_04.html) )
- ※3)STARTUPDBの2019年通期の資金調達ランキング上位50社データ( <https://startup-db.com/magazine/category/research/funding-ranking-2019full> )に基づき、創業者か社長に女性が含まれるかどうかをウェブサイト等からラボにて調査(2021年11月)を行い算出
- ※4)一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会のVC会員123社(アクセス当時)を対象として、代表に女性が含まれるかどうかをウェブサイト等からラボにて調査(2021年11月)を行い算出
- ※5)2021年新規上場127社(アクセス当時)を対象として、社長に女性が含まれるかどうかをウェブサイト等からラボにて調査(2021年11月)を行い算出

# 男女格差の背景は、バイアス、コミュニティへのアクセスなど様々

起業から上場に至る過程では、関連コミュニティにおける女性の少なさ、女性によるビジネスアイデアがスケール等の面で評価されにくい、といった様々な課題が見られる

独立・起業

## ビジネスアイデア/目的がスケールと合致しない

- BtoBが少なく、スケールできる事業を選択していないため、VCに選ばれない傾向

## アクセラレーター等による支援が不十分

- ピッチコンテストに登壇する女性が少なすぎる
- 女性起業家を支援する女性メンターが少ない
- スケールに対する考え方も多様であり、一括りにした支援は非効率

## 自信のなさ

- 女性は自信なく話す傾向
- 資金調達してスケールできる自信がない

## コミュニティへの限られたアクセス

- 励まし合うコミュニティが不足
- 男性コミュニティで情報が回っている/アクセス困難

## 資金の出し手/キャピタリスト等によるバイアス

- 女性特有の課題解決事業への未理解
- 女性起業家には後ろ向きな質問が多く問われる
- 育児を事業推進上のリスクと認識される
- 出資判断の軸が不明瞭であり評判などに左右される

上場

(出所)ラボで実施したヒアリング調査(2021年10月から2022年1月の期間に、資金調達を実施したもしくは目指す女性起業家やキャピタリスト、起業等の支援を行う人、計19名の方に対して実施)等に基づく

# 評価のされ方、コミュニティの在り方など、女性起業家が感じる違和感

上場したいと思っていると言えらるまで何年もかかった。  
自分のビジネスに自信はあったが、周囲にそういう人も  
存在せずに、自分ごととして考えられなかった。



VCの人と話したとき、連続して聞かれたのが、  
「10年後、(同じ事業に)興味ありますか?」という質問。  
周囲の起業家に確認すると、多くの女性は  
聞かれていたが、男性は聞かれていなかった。



(自分がこれまでかかわってきた)他の様々な分野と  
異なり、出資の基準が不明瞭。経験と評判をかなり  
参考にする印象で、評判はものすごく曖昧な基準では  
ないか。



資金調達し、スケールし、IPOもしくはMAしてというのは、  
おそらく男性起業家の満足を満たすような道のり。女性が  
満足する軸は違うところにあるのかもしれない。



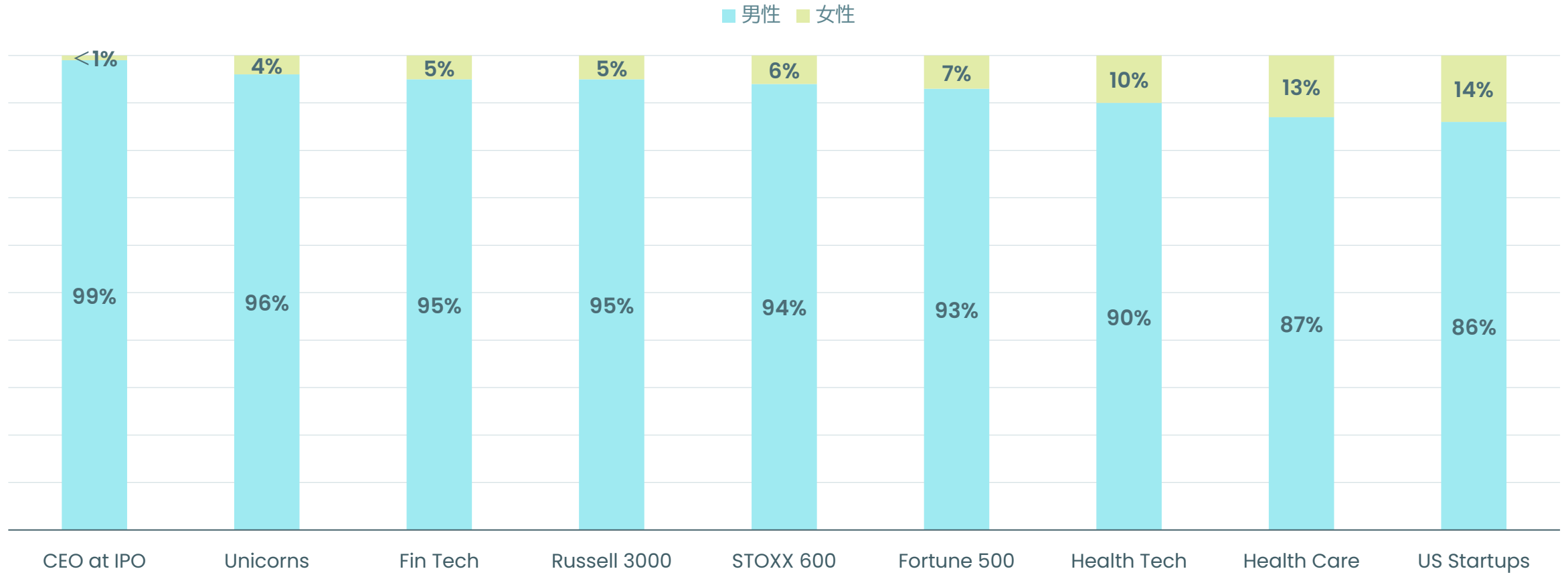
起業には方法論があるが、経営者に必要な情報が  
圧倒的に足りていない。経営者だったら聞いておいた  
方が良い情報が共有されている場所がボーイズクラブに  
なっている。



本ラボで実施したヒアリングにおいても、男性目線で築かれた起業のあり方に対する違和感、事業評価における男女差、また関連コミュニティにおける男性優位などを経験したという声が多く寄せられた。

(出所)ラボで実施したヒアリング調査に基づく

# 上場企業におけるジェンダーダイバーシティの欠如は世界的な問題



(出所) Holon IQ(2022) ["The 2022 Global State of Women's Leadership"](#)

Russell 3000は米国株式市場、STOXX 600は欧州株式市場を対象とした指数



# 資金調達が困難な理由は、女性起業家に対する思い込みや女性起業家の限られた経験等

女性企業家の資金へのアクセス難は、日本だけではなく世界的な課題である

## 資金調達は悲劇的に困難な状況

- 開発ツールの世界は圧倒的に白人男性により支配されている。そのため、白人男性以外の方が資金調達において関心を集めるには、膨大なエネルギーと時間が必要とされる
- 女性ファウンダー、女性キャピタリストは同様に、資金調達ラウンドを進めるプロセスで積極性が低いと考えられている
- 女性たちを躊躇させるのは、資金調達のプロセスで拒絶されるリスクが高いことである。VCコミュニティへのコネクションも少なく、VCのルール(何をし、何を言い、どう行動するか)はわかりにくく直観に反していることも多い

(出所)Tech Crunch ["Raising money is catastrophically challenging for female founders"](#)

## 資金調達に苦勞する理由

- 女性キャピタリストは増えているが、既存のVCと同じ価値観を持つ人が採用されるが故、女性キャピタリストは、男性キャピタリストと同様に男性ファウンダーを好む傾向にある
- プレゼンテーションと売り込み資料を重視する傾向にあるVCの特徴が、そうした経験を多く持たない女性ファウンダーに対してネガティブな影響を与え続けている

(出所)Tech Crunch ["Why aren't female founders getting a bigger piece of the pie? Theories abound"](#)

# 起業家の性別が評価に影響を与えるアンコンシャスバイアスが存在

評価の過程において、男性による事業の方が評価されやすい、男女で評価の目線が異なるといったアンコンシャスバイアスが見られる。

## 同じ内容でも異なる評価

- スタートアップ企業の映像のみを見せ、男女それぞれの音声で内容を伝えた場合、男性の音声の方が投資先として選択される傾向が見られる
- 男性ナレーションの方が「説得力がある」「事実に基づく」と判断される

(出所)Brooks, A. W., Huang, L., Kearney, S. W., Murray, F. (2014) Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. Proceedings of the National Academy of Sciences 111(12): 4427–4431.

## 異なる質問による異なる結果

- TechCrunch Disrupt NYCでの実際のピッチ (2010～2016年の189の起業家によるピッチ)を対象に分析
- 女性には予防(prevention)に関連した質問を、男性にはプロモーション(promotion)に関連した質問をする傾向。(プロモーションに関連した質問例:どのように顧客を獲得するつもりなのですか?、予防に関連した質問例:顧客維持はどのようなものですか? ブレークイーブンで運営しているか?)
- 起業家は、質問された内容に合わせて回答する傾向がある。プロモーションの質問をされた起業家は、予防の質問をされた起業家よりも圧倒的に高い資金を獲得しており、結果的に資金配分の男女差につながっている

(出所)Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A., & Higgins, E. T. (2018). We Ask Men to Win and Women Not to Lose: Closing the Gender Gap in Startup Funding. Academy of Management Journal, 61(2), 586–614.

# ネットワークへのアクセスが限られることは、資金調達等に大きな影響を及ぼす可能性

スタートアップの成功においてネットワーキングの重要性が指摘されているが、女性は男性に比較してネットワークへの参加機会が限られている傾向

## 緊密なネットワーク

- VC業界は、ディールシンジケーションやディールソースにおいて、VCだけにとどまらない緊密なネットワークが存在することは、長年の学術研究によって示されている

(出所)Brush, C., Greene, P., Balachandra, L., & Davis, A. (2017). The Gender Gap in Venture Capital – Progress, Problems and Perspectives. *Venture Capital*, 20(2), 115-136.

## アクセスの男女差

- 600人以上のVCを対象とした調査では、女性VCの100%、男性VCの67%が、男性起業家の方が「アドバイザーや資本へのアクセスを提供するネットワーク」を持つと回答している

(出所)Padnos, C. (2018). Gender Differences in Entrepreneurship: Voices of Founders and Funders (Illuminate Ventures Report).

## 投資家は紹介を重視

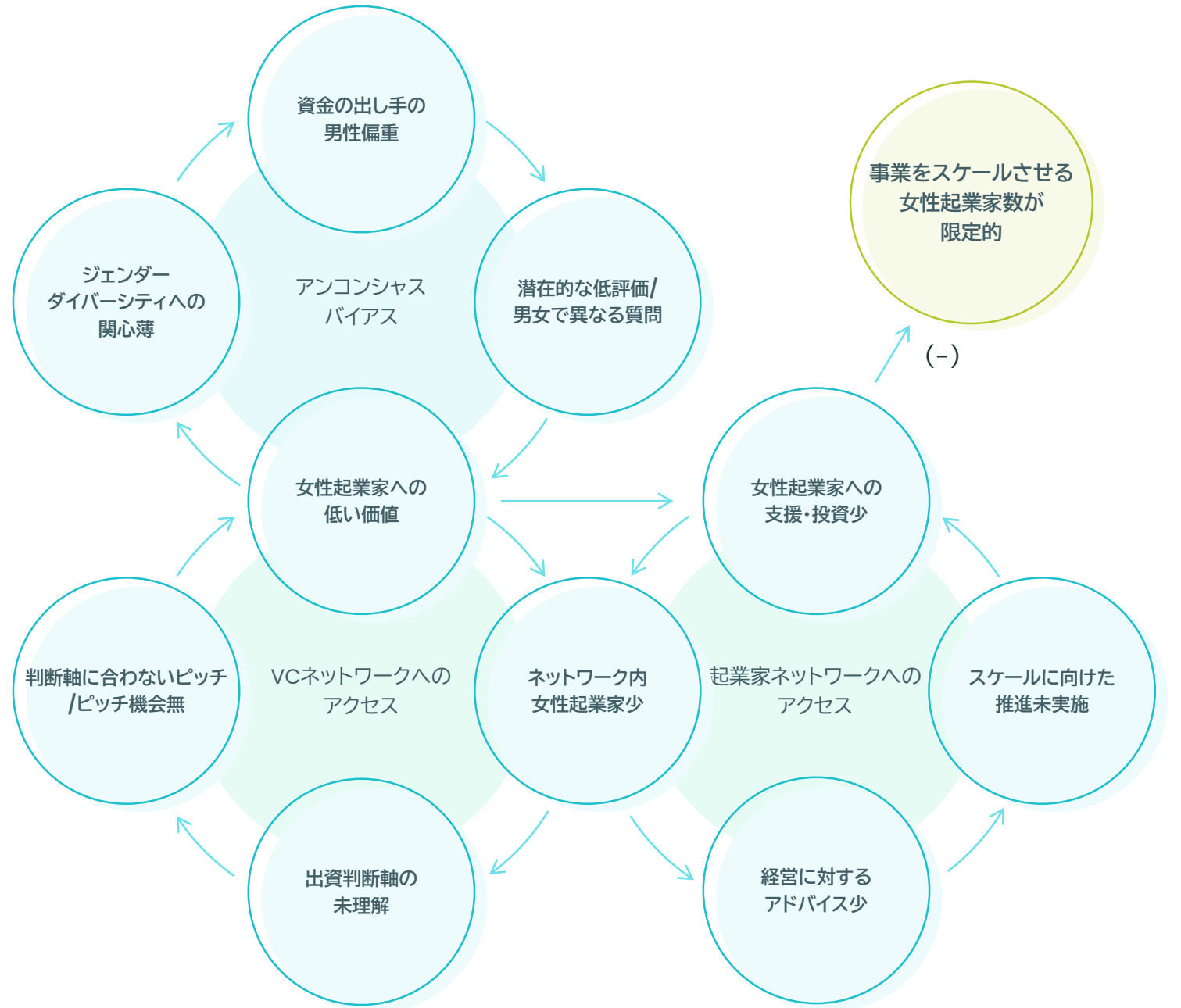
- 投資家は、ソーシャルネットワークにない個人が率いる企業よりも、「ウォームリード」を通じて紹介された企業に投資する傾向がある
- 女性や有色人種の起業家は、白人や男性が多いベンチャーキャピタルネットワークとつながり、投資を確保する機会が少なく、起業家のソーシャルキャピタルは、長期的なパフォーマンスとも関連する

(出所)Kapor Center.. Leaky Tech Pipeline – Entrepreneurship & VC. (<https://leakytechpipeline.com/barrier/entrepreneurship-vc-barriers/>)

## これらの問題は互いに負の連鎖を形成するなど、構造的な問題

多くの問題は相互に密接に関連しており、例えば、  
 ①ネットワーク内に女性起業家が少ない→②経営に対する  
 アドバイスがあまり受けられない→③スケールに向けた  
 事業推進が実施されない→④女性起業家への支援や  
 投資が少ないまま→①にループ、といったような負の  
 連鎖に陥っている

(出所)ラボで実施したヒアリング調査、文献調査の内容をもとに、因果関係ループ図という手法を用いて課題を整理



# ジェンダーダイバーシティ課題の解決は経済面からも重要

先行研究によれば、女性が関係する事業が男性のみによるものと比較してより高い業績を示すなど、ジェンダーダイバーシティの向上が社会面のみならず経済面でもメリットがあることが示されている

## 女性創業者はアウトパフォーム

- 女性創業者のいる企業は、男性創業者のみの企業への投資よりも**63%も高いパフォーマンス**を示す（2005から2015年までの300社以上、600人以上の創業者の分析に基づく）

(出所) First Round “10 lessons” <http://10years.firstround.com/>

## 長期的に好業績

- **女性が創業したスタートアップの方が長期的には業績が良く**、5年間の累積売上高は平均63万2000ドルに対して73万ドルと10%多い
- 1ドルの投資に対する収益率では、女性が創業し共同経営しているスタートアップは1ドルの出資に対して78セントの収益を上げているのに対し、男性のみが創業するスタートアップはその半分以下の31セントしか上げていない

(出所) BCG “Why Women-Owned Startups Are a Better Bet”  
<https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet>

## 女性キャピタリストの果たす役割

- 1990年から2016年までの42,000のスタートアップに対する14,000件のVC投資に関するデータの分析によれば、**女性パートナー採用の割合を10%増やしたVCファームは、毎年ファンドリターンが1.5%増加し、平均で9.7%より収益性の高いエグジットが発生する**

(出所) Gompers, P.A., & Kovvali, S. (2018, July-August). The Other Diversity Dividend. Harvard Business Review.

# 女性起業家が切り拓く可能性(ヒアリングで寄せられた意見)

女性起業家が増えることで、組織の多様性を後押しし、男性偏重では見逃されてきた新たな事業機会の発掘や社会課題解決につながるなど、様々なメリットが期待できると考えられる

## 新たなオポチュニティ

- 女性起業家への投資を強化したが、リターン目線を下げなくとも十分に投資リターンも狙えることが判明。さらに、女性ならではの着眼点から課題を見つけてくる起業家と、新たに繋がることができるようになった
- 基本的には、ジェンダーレンズ投資(※)は大きな可能性を秘めている。結局、フェムテックなどは男性キャピタリストには理解が難しい領域であり、当事者の方が進めやすいのではないか

※ジェンダーレンズ投資とは、女性が経営する企業、または女性が主導する企業への投資、職場の公平性を推進する企業への投資(人材配置、経営陣、役員会、サプライチェーンにおける)、女性や少女の生活を大幅に改善する製品やサービスを提供する企業への投資などが含まれる(GIINIによる)

## 社会課題解決を志向

- 一般的に、男性はお金儲けを第一の目的とすることが多いのに対して、女性の多くは自分がしてきた苦勞を解決、同じ悩みを持つ人を支援したい人が多い印象
- 女性起業家とひとくくりにするのは難しいが、総じてソーシャルな志向が強い人が多い

## 多様性のある組織

- これからの時代にフィットする多様性のある組織を実現できる可能性がある。効率的に働き、ロジックだけではうまくいかない現状も理解し、社会的意義も認識した上でスケールできるような組織を作れるのではないか
- 女性リーダーが貢献できるのは、男性的なリーダーシップではなく、サーバント型リーダーシップではないか。今の時代にはフィット。年齢構成バラバラ、思想バラバラの人をあつめても、みんな頑張ろうとするのは女性の方が得意な傾向
- これまでは男性社会に合わせていく女性起業家が多かったが、今は、家庭を犠牲にしても仕事というタイプではなく、両方をしっかりやる、新しい女性のロールモデルになりたいという人が多い印象

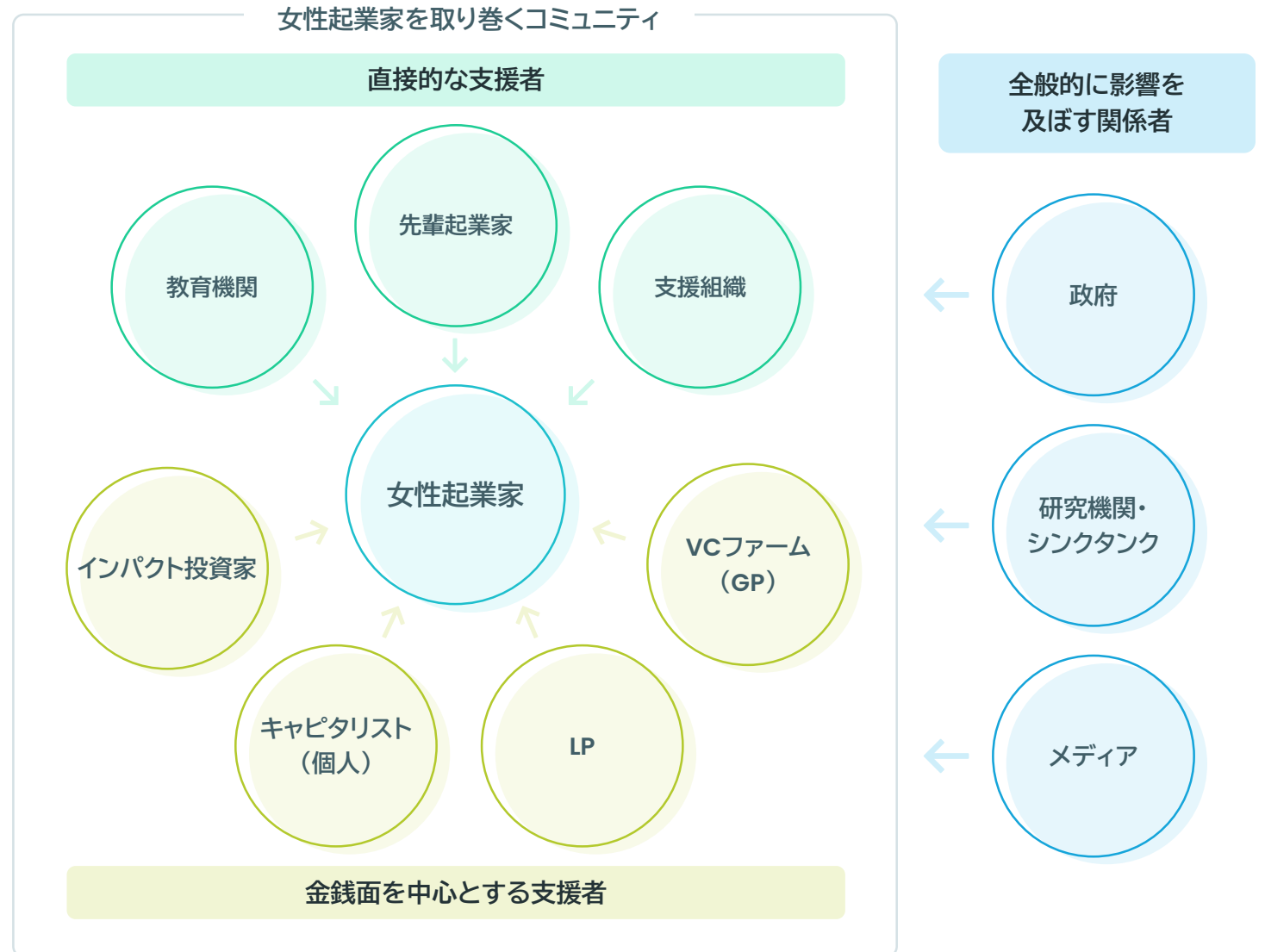
構造的な問題の解決に向けて

# 構造的な問題の解決に向けて

これまでの仕組みを変えていくために、特に行動すべきなのは、女性起業家(マイノリティ)ではなく、その周辺の人たち(マジョリティ)である。マジョリティの方から行動を変えていくことが重要だ。主なステークホルダーは右に示すとおりである。

誰が何をすべきかを、ワークショップで53名の方からいただいたアイデア等をもとに、次ページ以降で整理した。全体のまとめはP34を参照いただきたい。

足元でスタートアップへの支援が拡大する中で、現在の延長線上での支援の枠組みが続けば、これまでの構造が温存されたまま拡大していく(もしくはより歪になる)可能性が高い。そのため、今まさに、スタートアップエコシステム全体でこの問題に取り組む必要がある。





## ジェンダーダイバーシティ課題解決に向けて 重要な7つの視点

ワークショップで関係者からいただいたアイデアを中心に、ラボでの調査、ヒアリング実施の結果に基づいて、スタートアップにおけるジェンダーダイバーシティ向上における重要な7つの視点は右のとおりである

- 1 支援側のジェンダーバランス改善・バイアス解消
- 2アントレプレナーシップ教育の充実
- 3 コミュニティ形成・アクセス支援
- 4 エグジットや評価視点の多様化
- 5 支援(プログラム等)の充実
- 6 政府のリーダーシップ発揮
- 7 構造的な問題の周知

## 支援側のジェンダーバランス改善・バイアス解消

VCファーム

LP

キャピタリスト

支援組織

- ワークショップでは、支援側のジェンダーバランスやバイアス解消に関する意見が多数寄せられた。文献調査においても、資金の出し手・評価者のアンコンシャスバイアスについては、女性には予防的な質問をする傾向などが確認されており、実際ラボのヒアリングにおいても同様の内容を把握している。
- こうした課題を解決するには、例えば以下の方法が考えられる。
  - ✓ ピッチ大会などにおける登壇者・評価者の男女比を等しく保つなど、ジェンダーバランスに関するガイドライン導入
  - ✓ ベンチャーキャピタル自身のジェンダーバランスの改善(採用・定着・昇進等)
  - ✓ LP自身もジェンダーバランスを改善するとともに、出資の際のデューデリジェンスでの考慮
  - ✓ 投資先選定におけるアンコンシャスバイアスを排除するために、インタビューの構造化(アンコンシャスバイアスについては次ページ参照)
  - ✓ 先輩キャピタリストによる支援も欠かせない(メンター、スポンサー、コーチングの実施)。

## 支援側のジェンダーバランス改善・バイアス解消

VCファーム

LP

キャピタリスト

支援組織



佐侯アンリ氏  
ANRI 代表パートナー

「ANRIでは、スタートアップ業界におけるダイバーシティやインクルージョンを推進する取り組みとして、女性が代表する会社への投資比率を20%に引き上げる投資方針を掲げ、多くの優秀な起業家の方に選んでいただけるようになりました。またこの取り組みを発表するにあたり、機関投資家をはじめとする出資者にもご賛同いただいております。ベンチャーキャピタル全体で社会に対する責任を果たすべく今後もこの取り組みを広めてまいります。」



キャシー松井氏  
MPower Partners ゼネラル・パートナー

「VCファンドとして、スタートアップエコシステムのジェンダーダイバーシティ問題解決に向けて、DEIイベントポリシーを発表し、登壇者の最低10パーセントがマイノリティ(女性、LGBTQ+、外国人、そして障害を持つ方々など)に属するスピーカーでなければ引き受けないことを打ち出しました。ここ数年、ダイバーシティに関する意識は随分高まってきたものの、もう少し、踏み込んだ積極的な取組みが必要であると考えます。政府における各種方針や戦略においても、人口の半分の女性のレンズを横断的に取り組む必要があると思います。」



## 支援側のジェンダーバランス改善・バイアス解消

VCファーム

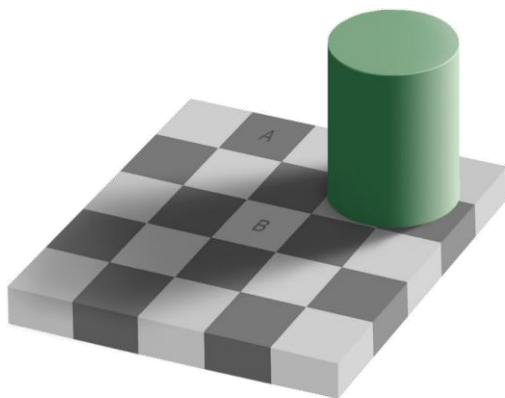
LP

キャピタリスト

支援組織

### 人の判断は間違う

- 右の図のAとBの領域は実際には同じ色だが、錯視の影響により、そうではないように見えてしまう。
- 周囲のものをすべて取り除けば、AとBは同じ色であることがわかる。
- 自分が正しいと思う判断は、実際には様々な影響を受けていることを自覚し、そうした影響を取り除くことが重要である。



### バイアスを排除するために

- 構造化されていないインタビューは、面接官が好き勝手な質問をするため、候補者間の直接的かつ客観的な比較ができず、バイアスの温床となっている。これらのバイアスには、ハロー効果(最初の好印象がその人物を全体的に認識するのに影響を与える)、確証バイアス(既存の信念を裏付ける証拠を好み、それに反する証拠を無視する)などが含まれる。
- こうしたバイアスは、以下のような構造化によって防ぐことが可能である。
  - ✓ 質問事項を予め決めておき、同じ順番で質問し、インタビューの後すぐに採点すること
  - ✓ 自分の脳が完全な意思決定機械ではないことを理解することも重要である(詳細は以下参考文献のP75を参照されたい)

(出所)Thomson, G. and Macpherson, F. (July 2017), "Adelson's checker-shadow illusion" in F. Macpherson (ed.), The Illusions Index. Retrieved from <https://www.illusionsindex.org/ir/checkershadow>.

(出所)Women and Public Policy Program Harvard Kennedy School (2019), "Advancing Gender Equality in Venture Capital"

## 支援側のジェンダーバランス改善・バイアス解消

VCファーム

LP

キャピタリスト

支援組織

**吉田 実希氏**

ジェネシア・ベンチャーズ Senior Portfolio Manager

「育児、介護などのライフイベントと仕事を両立させるために乗り越えなければいけない壁は十人十色です。家族や地域から得られるサポートの手厚さは家庭により異なり、本人がコントロールできないケースがほとんどです。その現状を踏まえ、いかなる環境に置かれていても本人が望む両立の在り方を実現できるよう、会社や制度が柔軟に対応できる体制を構築する必要性を感じており、ジェネシア・ベンチャーズ自体もその視点を軸に各種両立支援メニューを現在検討しています。」

**名倉勝氏**

CIC Tokyo ゼネラル・マネジャー

「女性起業家を増やしていくには、起業家をサポートする土壌を作り、様々なバイアスを乗り越えられる雰囲気づくりが重要です。スタートアップを支援している側がジェンダーを含めたダイバーシティの現状について強い危機意識を持たなければグローバル市場で成功するスタートアップが次々と生み出されるようなエコシステムを構築することはできません。そうした観点から、CIC Tokyo主催のイベントは、女性や外国人等のマイノリティ登壇者の比率を50%に近づけることを目標に取り組んでいます。スタートアップの経営者や登壇者のダイバーシティが、日本におけるバランスを反映できることが理想的と考えています。」

## アントレプレナーシップ教育の充実

支援組織

- 起業している人が身近に存在しない限り、多くの女性にとっては起業は遠いものを感じられてしまう可能性がある。ワークショップでは、アントレプレナーシップ教育の重要性に対する指摘が相次いだ。起業そのものの意義に加えて、身近に感じてもらうために小学生くらいから実施する、理系人材を対象として教育を行うなどの意見が寄せられた。
- 足元では、アントレプレナーシップ教育への注目が高まっており、すでにいくつかの教育機関では実施されている。さらなる実施を期待するとともに、具体的にどういった教育が実際の起業に結びついているのかなどの効果測定を行い、PDCAを通じて改善していくことも重要となる。

## アントレプレナーシップ教育の充実

支援組織



馬田隆明氏

東京大学FoundX ディレクター

「アントレプレナーシップ教育については、この十年様々な調査・研究が蓄積されてきており、効果なども定量的に示され始めています。注目が集まっているのは良いことですが、研究や知見の蓄積が顧みられないまま、教育者や実務家教員の勘と経験による教育が広まろうとしていることには、少し危惧を覚えています。

例えば、エデュテインメントや体験談のような非実践的なアプローチはハードスキルの獲得には効果は薄いようです(\*)。また、ロールモデルの提示を目的としたゲスト講演などでは、受講前の起業意思が高い学生は、受講後に起業意思が低下する傾向が見られることもあります(\*\*)。

こうした様々な知見を活用しながら、子どもの発達段階に合わせた、効果の高い

アントレプレナーシップ教育が日本全体で実施されて行くことを望みます。また教育と並行して、教育研究を行うことで、教育効果を継続的に高めていくことも長期的に見ると重要だと思います。」

(\*)Innovation Growth Lab “What’s next in Entrepreneurship Education? Charting the course for effective policies and necessary research”

(\*\*) 松井ほか “起業家によるゲスト講義を中心とした起業家教育プログラムの効果”



## コミュニティ形成・アクセス支援

キャピタリスト

先輩起業家

支援組織

- 起業家・VC界隈のネットワークに属しているかどうかは、資金調達や経営に必要な情報へのアクセスと密接に関連する。また、起業や起業後のスケールに向けて支援しあうコミュニティも重要だ。
- コミュニティ形成やアクセス支援は、「言うは易く行うは難し」な課題である。女性だけのコミュニティを形成するのではなく、既存コミュニティと融合していく視点が重要だ。既存コミュニティへのアクセス支援は、先輩起業家(男女問わず)やキャピタリストの貢献が必要となる。既存ネットワークへのアクセスを支援すると同時に、可能な範囲での個別支援(メンター、スポンサー、コーチングの実施等)を行うことが重要だ。また、大企業、エンジニア、土業、中小企業経営者などとコンタクトを持つことの重要性も指摘されたが、こうしたネットワーク形成には、アクセラレータープログラム実施者などのリーダーシップが期待される。
- 女性の起業においては、ライフイベントとの両立が課題となることが想定されるが、1人ではなく複数人で事業を回すことが解決策になる。共同経営者を見つけるという観点からも、多様なネットワークを持つことは有益である。



## コミュニティ形成・アクセス支援

キャピタリスト

先輩起業家

支援組織

**今田素子氏**

インフォバングループ本社 代表取締役 CEO

「女性経営者には必要な情報が圧倒的に足りていません。起業には方法論があり、経営者であれば聞いておくべきですが、情報を共有できる場所が男性中心社会となっているのが現状です。投資家も同様です。そのコミュニティに入るには、男性におもねるか、自身が名誉男性的な振る舞いをするなどの選択肢を取ることになりがちで、それを望む人は多くはありません。一方で、女性だけのコミュニティでは情報も少なく解決策を得にくいので、既存のコミュニティを、性別を超えたインクルーシブなものに変えていく必要があります。」

**皆川朋子氏**

Femtech Community Japan Founder

「女性起業家の多くは、既存の起業家・VCのコミュニティに入り込んでおらず、必要な情報やネットワークにアクセスし難い環境にあります。先輩起業家や投資家との接点を増やすことで、書籍や文字情報では得られない個別具体的な生の情報や経験談を知ることができ、アクセラなどの支援プログラム・投資家などの支援者へのアプローチの方法を知ることができます。起業家ひとりひとりの意識や知見の向上、事業成長の機会を増やすためにはエコシステム・コミュニティ形成は必須と考えています。」



## エグジットや評価視点の多様化

インパクト投資家

- 女性起業家はスケールよりも社会課題の解決に重点を置くため、これまでの仕組みに合わせるのではなく、エグジットや市場、評価が変わるべき、との意見がワークショップでは多く聞かれた。
- 既存の仕組みを見直す動きは世界的にも起きている。リスクリターンに加えてインパクトを考慮するインパクト投資といった考え方も生まれ、足元では急速に勢いを増してきている。また、スケールを最重要視する「評価額が10億ドルを超える、設立10年以内の未上場のベンチャー企業」であるユニコーン企業へのアンチテーゼとして、社会性と経済性の両方を追求するとともに、相利共生(集団・群れとしての共存)を大切にすぜブラ企業という概念が生まれている。
- 現時点ではメインストリームとまでは言えないが、こうした動きは女性起業家が本来持つ可能性を引き出す上で重要である。具体的には、既存のIPO以外の選択肢・資金提供の在り方の検討や、社会課題解決と無理のないスケールを両立させる支援の実施などを期待したい。

## エグジットや評価視点の多様化

インパクト投資家



陶山祐司氏

Zebras and Company 共同創業者 / 代表取締役

「政府や既存の投資家は経済性を重視して『スケール(短期間での急成長)』を求めますが、一人一人の起業家はそれを一番に追求していることなのかを省みる必要があります。おりしも、米国の4人の女性起業家の問題提起により、短期間での急成長を目指す「ユニコーン企業」とは異なる「ゼブラ企業」の存在と、それを支援する金融・支援者の必要性がグローバルで認識されるようになりました。女性起業家の支援という観点でも、今後、投資回収やエグジットのあり方も含めた金融・評価観点のあり方を多様化させていくことが必要ではないでしょうか。」



黄春梅(ホアン チュンメイ)氏

新生企業投資(株) マネージングディレクター

「少子高齢化の進む日本が他の先進国に先んじて直面する社会課題に対し、ユニークなビジネスモデルやIT技術で応えられる事業には、事業成長と社会課題解決が正の相関関係をもって実現することが想定されます。根の深い社会課題を解決する事業には従来とは異なる多様な考え方が不可欠であり、「女性」起業家の視点もその一つになり得ると考えます。インパクト投資の拡大と共に多様化する事業評価や投資の判断軸が、社会課題先進国の日本でこそ、女性起業家が改めて評価されることの後押しとなるのではないのでしょうか。」



## 支援(プログラム等)の充実

### 支援組織

- 「女性起業家」と言っても、各人の目指すところは多様である。スケールに重きを置く、社会課題訴求に重きを置く、両方に重きを置く、成長は目指さないなど、その目的も多様だ。そのため、アントレプレナープログラム等を実施する支援者においては、「女性起業家」から一歩踏み込んだ定義を行うとともに、それに沿った支援内容を設計することが重要だ。
- また、プログラム紹介の際にこういったビジュアルを使うのかも1つのメッセージになることを理解する必要がある(例えば、募集ポスターに、ハンドメイドやパンなどの絵が使われている場合は、ここでの起業は主婦のスキルを活かしたtoC向けの事業を小さく始めるというメッセージとなる)
- アイディア段階での支援、起業後に小さくまとまらないような支援など、段階に応じたきめ細やかな支援が重要だ。

## 支援(プログラム等)の充実

支援組織



矢澤麻里子氏

Yazawa Venture 代表パートナー

「イノベーション創造においてダイバーシティの重要性は増していますが、男性が多数を占めるスタートアップ領域において、女性起業家は過小評価されがちです。女性起業家は社会課題の訴求に留まらず、スケールをして世界に大きくインパクトを与えることを目指し、我々投資家は直接の投資を伴った多方面からの支援を行うべきです。起業に対して周囲からの協力を得にくいといった女性ならではの悩みに寄り添い、創業期から充実した支援プログラムの拡充によってイノベーションが起こると信じています。」



村山明日香氏

経済産業省 経済社会政策室室長補佐

「起業する女性の数だけゴールとやり方があるはずですが、これまでは定型支援メニューに事業計画の方を合わせたり、支援機関の不得意領域はサポートが得にくいといったこともありました。DXが進み、起業家が住む地域の機関に限らず、全国どこでも、起業家が求める支援を提供できる機関にアクセス可能になりつつあります。経済産業省「わたしの起業応援団」は、女性起業家と支援機関の出会いとつながりを促し、起業家の選択肢を拡大していきます。」

(注)肩書はコメント作成時のものになります



## 政府のリーダーシップ発揮

政府

- 政府は、スタートアップコミュニティ全体の意識変え行動変容を促すための施策を講じるとともに、自らも率先して行動する必要がある。具体的には以下のような内容が考えられる。
  - ✓ まず、現状を把握するための十分なデータがないことから、政府にはデータの整備を期待したい(起業の男女差、VCの投資先決定権を持つ女性比率、資金調達における男女差等)
  - ✓ イベント登壇のジェンダーバランスについて、数値目標も入れた政府がガイドラインを出すと同時に、こうしたガイドラインを遵守しているイベントにのみ政府職員が登壇できることにしてはどうか
  - ✓ さらに、公的な寄付、公的な投融資の際の条件にジェンダーダイバーシティ課題対応を追加することや、女性起業家向けファンドを組成し民間参加を促進してはどうか
  - ✓ また、現状では、起業家(個人事業主)が子供を保育園に預ける際のハードルが高く(申請書類以外にも様々な書類を提出し、自治体側に認めてもらう必要がある等)、何ら改善できないか

## 政府のリーダーシップ発揮

政府



小木曾麻里氏

W20 日本デリゲート/ SDGインパクトジャパン 代表取締役

「長期的には女性が起業しやすいエコシステムづくりが重要です。ただ、既存の仕組みを変えていくのは一筋縄ではいけないため、政府のリーダーシップが期待されます。欧米では既に公的機関による女性起業家向けの金融プログラムの実施に加え、企業のジェンダーバランスやジェンダー視点の考慮を融資や出資の条件とする動きも出てきています。W20でもG20各国が女性起業家育成の政策フレームワークを特に金融、デジタルなどの分野で構築することを提唱しており、ジェンダー平等の促進に大きな役割を果たしているとされています。

### (諸外国の参考事例)

- アメリカ:連邦政府の契約のうち5%に相当する金額を、女性が経営する小規模ビジネスに発注する「女性優先調達プログラム(Women-Owned Small Business Federal Contracting Program)」を実施
- イギリス:財務省が2019年にInvesting in Women Codeを設定。署名機関の行動を促進すること、女性起業家が直面する課題を理解し、それに取組み始めるために不可欠なデータを作成することの2つがコード策定の目的。ロイズ、ナットウェスト銀行含む79機関が署名(2021年2月)
- 証券取引所:NASDAQ、ロンドン証券取引所、香港取引所において、上場企業に対して一定数以上の女性役員登用の義務付け



## 構造的な問題の周知

メディア

研究機関・シンクタンク

- 解決に向けての第一歩は、まずは問題を知ることからだが、スタートアップエコシステムのジェンダーダイバーシティ問題は、上場企業の取締役女性比率や管理職女性比率の低さに係る問題に比べると圧倒的に認知されていない。
- 構造的な問題の周知においては、メディアが果たす役割は大きい。こうした問題を取り上げることに加えて、起業に前向きな機運を作り出すためにも、失敗事例も含む、多様なロールモデルを取り上げることも重要だ。また、スタートアップを対象とする情報メディアにおいては、起業を目指す女性が利用できる支援策一覧整備なども有益である。
- 研究機関やシンクタンクの役割も大きい。今回、ラボで調査対象とした文献の多くは海外のもので、国内での研究などは限定的である。スタートアップ界のジェンダー課題、起業の重要性、ジェンダー課題解決の意義などをテーマとした分析を期待したい。



## 構造的な問題の周知

メディア

研究機関・シンクタンク



遠藤祐子氏  
MASHINGUP 編集長

「政治やビジネスの場での女性リーダー不足については言い尽くされた感もあります。この問題の解決を妨げているのは、ジェンダーの課題が日本社会に網の目のように広がっているという事実ではないでしょうか。女性起業家をめぐる問題のように、一つひとつの課題に対する認知や議論は十分でないようです。ワークショップの開催を通じ、女性と起業をとりまく環境についての世間一般における認知の浅さ、情報量の少なさを痛感しました。ジェンダーという大きな言葉の背景にある個別の 이슈をメディアが扱っていくことで、社会における認識も変わっていくのではないのでしょうか。」

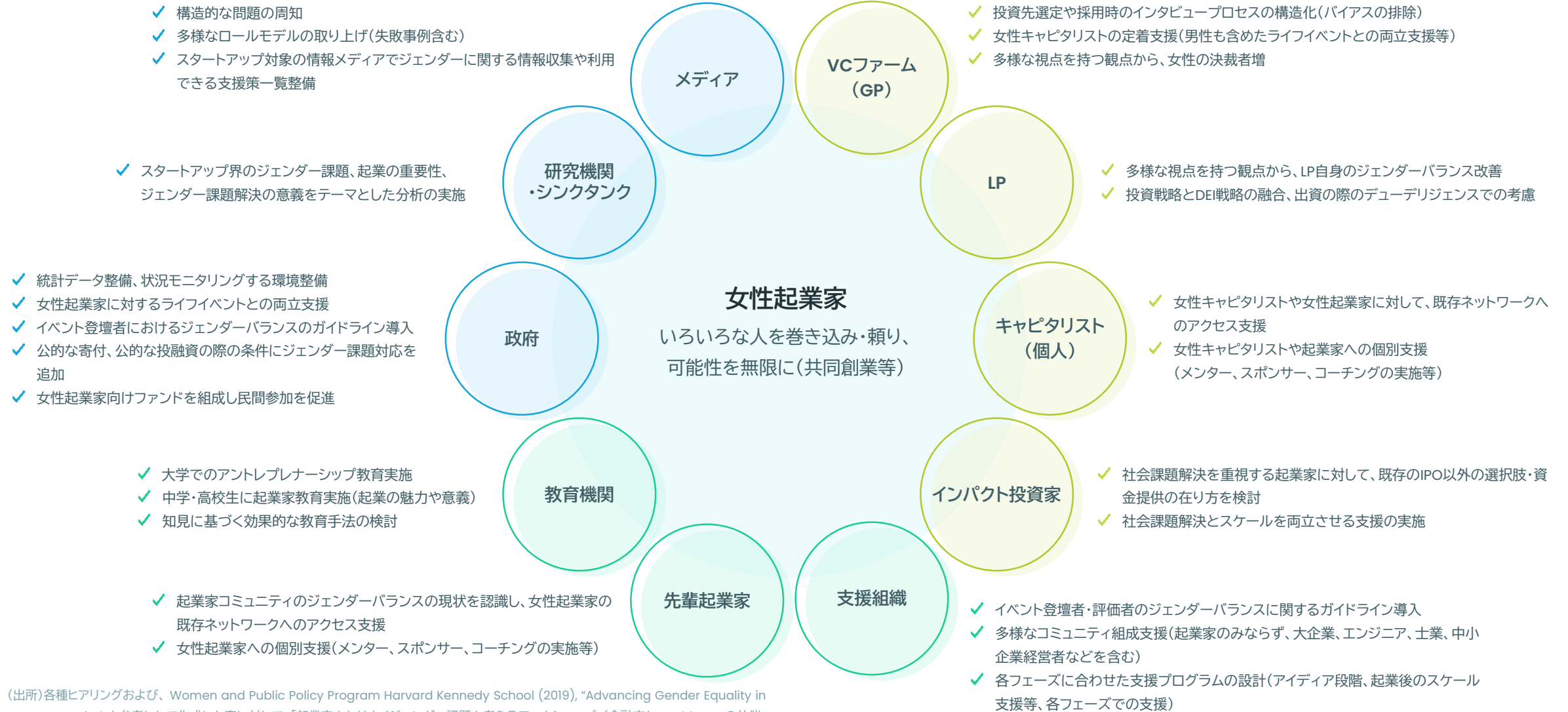


翁百合氏  
日本総合研究所 理事長

「スタートアップエコシステムにおけるジェンダーギャップの問題はあまり認知されていません。しかし、女性起業家で活躍しておられる方もたくさんいらっしゃり、自分の思いを実現し、自由度高く働き続けられる利点は大きいと聞きます。そういう方たちのビジネスや考え方、生き方が紹介されれば、多くの人にとって参考になるのではないのでしょうか。女性は社会的課題に関心を持つ人も多く、教育やネットワークなどの面から起業を支援することが日本社会にとって重要です。」



# 構造的な問題解決に向けてのtodoまとめ



(出所)各種ヒアリングおよび、Women and Public Policy Program Harvard Kennedy School (2019), "Advancing Gender Equality in Venture Capital"を参考にして作成した案に対して、「起業家をとりまくジェンダー課題を考えるワークショップ」(金融庁とMashingUPの共催、行政、投資家、金融業界、起業家約50名が参加)にて意見をいただき、ラボにて作成

# 理想的なジャーニー

誰もがチャレンジ可能で、それぞれの志向に合った選択肢が選ぶことが出来、日本の上場企業の多くが多様性あふれる組織でいて、またイノベティブな事業を創造し続けるような未来が実現することを願います(ラボメンバー一同)



## アクセラ等のきめ細やかな支援

10年くらい働いて、事業化できそうなアイデアをみつけたので、友人と2人起業にチャレンジ。  
社会課題解決を重要視したいけど、私たちがしくスケールもしたいので、いろいろな選択肢があるとのアドバイスをもらえて助かるな。ピッチにも挑戦！ピッチには男女問わずいろいろな人が挑戦していて、勇気が出る！



## VC・キャピタリストからの支援

先輩起業家から、社会課題解決とスケールの両立を理解してくれるVCを紹介してもらって資金を調達  
インパクト最大化と高収益の両立を目指すために、何度も相談ののってもらっている

上場

資金調達

会社化

独立・起業

学生



## 小学校から大学までのアントレ教育の充実

起業って面白そう。経験を積んだら、いつかは起業に挑戦してみても面白いかも



## コミュニティからの手厚い支援

ピッチで優秀賞をもらったけど、この先わからないことだらけ。先輩起業家コミュニティの集まりに何度も参加して、たくさんアドバイスをもらったり、人も紹介してもらった。うまくいかなくてやめようかと思ったときには、同じ状況にいる仲間たちと励ましあった。何度か路線変更したけれど、だんだんビジネスが軌道にのってきた！



## 新しい上場市場に挑戦

取引所が設置した新しい区分での上場に挑戦することに。インパクトと収益の両立を目指すという新しい区分みたい。  
社員も随分増えてきて、ますます頑張らなきゃ！同じ時期にちょうど出産することになったけど、起業家は保育園に入りやすいし、政府からのシッター補助も受けられる。何より仲間と助け合って何とか乗り越えられそう。

# Special Thanks



池田聡志

金融庁チーフサステナブルファイナンスオフィサー  
(金融界のDEIラボアドバイザー)

起業の数がなかなか拡大しないことは、長く日本にとっての宿痾と認識されてきました。そして、その打破を表明した最近の例としては、経団連が今年3月にまとめられた『スタート躍進ビジョン』で『スタートアップ企業数を10倍＝約10万社に』『ユニコーン企業数を10倍＝約100社に』という目標を公表されていることを挙げるができます。

しかし、その宿痾の一因には、ジェンダーダイバーシティの問題があるのではないかとということを真正面から取り上げた提言はあまりなかったように思います。そうした意味で、今回のプロジェクトが、起業拡大を目指す取り組みが無意識に陥っているかもしれないジェンダー面の片肺飛行から脱していく上での画期をなすことを期待しています。

思えば、最高視聴率62.9%を記録したNHK朝ドラの金字塔「おしん」が、辛抱する女性の物語としてステレオタイプ化してしまったことは残念なことでした。実際には、物語の中で、おしんは何度も転職・起業を繰り返し、最後は、スーパーマーケット・チェーンの創業者・経営者となり、その経営に苦闘します。小林綾子演じる7歳のおしんが筏に乗って奉公に出されるシーンがしつこいくらいにリピートされる一方で、乙羽信子演じる中年期から老年期のおしんになかなか注目が集まらないのも、ある種のジェンダーバイアスが働いてきたからなのかもしれません。その意味で、我々がそこから解放され、おしんの物語をあらためて読み替えていくことが今まさに求められているようにも思えてなりません。



## 金融庁政策オープンラボ

### (金融界のDiversity, Equity & Inclusion)メンバー

小崎亜依子(総合政策課サステナブルファイナンス推進室、ラボリーダー)

田中豪(総合政策課・国際金融センター担当)

富永苑子(総合政策課・政策評価、政策オープンラボ等担当)

比嘉美作(総合政策課サステナブルファイナンス推進室)

深栖大毅(総合政策課サステナブルファイナンス推進室)

福岡恵美(総合政策課サステナブルファイナンス推進室)

※所属は2022年6月末時点

# Special Thanks

ラボでのインタビューに協力いただいた19名の皆様、およびワークショップを共催くださった **MASHINGUP** 様、  
「起業家をとりまくジェンダー課題を考えるワークショップ」にご参加いただき、貴重なインプットをいただいた53名の皆様に感謝申し上げます。

稲田明恵 株式会社mog 代表取締役社長

馬田隆明 東京大学FoundX ディレクター

大津愛 株式会社Compass 代表取締役CEO

大坪彩子 経済産業省経済社会政策室 室長補佐

河合優香理 株式会社Enbirth 代表取締役

神田隆 株式会社マーキュリー 監査役

キャシー松井 MPower Partners ゼネラル・パートナー

小木曾麻里 W20 日本デリゲート/ SDGインパクトジャパン 代表取締役

越直美 三浦法律事務所 弁護士/ OnBoard株式会社 CEO

コバリ・クレチマーリ・シルビア 株式会社Paidy CMO

小安美和 株式会社Will Lab 代表/ W20日本共同代表

高塚清佳 新生企業投資株式会社 シニアディレクター

高橋真知 株式会社Stroly 代表取締役社長兼共同CEO

田中智子 経済産業省経済社会政策室 係長

富田佳奈 東京大学 FoundX プログラムマネジャー

中西穂高 帝京大学先端総合研究機構 特任教授・産学連携推進センター長

長森ルイ 株式会社Leafflow 代表取締役CEO/ 一般社団法人Startup Lady協会 理事

名倉 勝 CIC Japan合同会社 General Manager

廣川克也 一般財団法人SFCフォーラム 事務局長/ SFCフォーラムファンド ファンドマネージャー

黄春梅 新生企業投資株式会社 マネージングディレクター

堀江敦子 スリール株式会社代表取締役社長

マニヤン麻里子 株式会社TPO 代表取締役

皆川朋子 Femtech Community Japan Founder

宮田拓弥 Scrum Ventures 創業者兼ジェネラル・パートナー

村山 明日香 経済産業省経済社会政策室 室長補佐

森江久美子 株式会社環境エネルギー投資 アソシエイト

八木 春香 経済産業省大臣官房業務改革課 課長補佐

矢澤麻里子 Yazawa Ventures 代表パートナー

山田メユミ 株式会社アイスタイル取締役/ 共同創業者

山中直子 meetalk株式会社 代表取締役

(ほか23名・あいうえお順、敬称略、経歴等は当時のもの)

報告書取りまとめに際しては、以下の皆様に様々なアドバイスをいただき、お礼申し上げます。

林寿和 Nippon Life Global Investors Europe Plc, Chief Director

八幡晃久 株式会社日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門シニアマネジャー